

KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI PARTNERSTVÍ V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Marek HILA, VŠB-TU Ostrava, Fakulta strojní

Abstrakt

Článek se zabývá charakteristikou rozhodujících předpokladů a vstupních podmínek, neboli kritických faktorů úspěšnosti rozvoje partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem. Je zde podán jejich ucelený přehled, kde jako výběrové kritérium byla zvolena četnost výskytu těchto faktorů v zahraničních výzkumech.

Klíčová slova: partnerství, dodavatelský řetězec, kritické faktory úspěšnosti.

Úvod

Během posledních desetiletí jsme byli svědky vzniku řady teorií fungování průmyslových organizací. Jejich největším přínosem byl pravděpodobně poznatek, že i ty největší podniky se dokáží odlišit od ostatních pouze v několika málo činnostech. Toto zjištění přivedlo mnohé, zaměřit se pouze na strategické procesy podniku a všechny ostatní přenechat externím dodavatelským organizacím. S růstem významu zeštíhlování a outsourcingu, tak roste také význam partnerských vztahů v dodavatelském řetězci.

Většina podniků si uvědomuje, že vzájemná spolupráce a partnerství jsou základním předpokladem dlouhodobé ziskovosti. Pokud má řetězec fungovat jako jeden proces, pak se musí vyznačovat otevřeností, důvěrou, ochotou sdílet informace, neboli klíčovými faktory úspěchu partnerského vztahu. V literatuře můžeme nalézt mnoho empirických modelů, bádajících vzájemnou korelaci těchto faktorů. Nicméně tyto výzkumy byly vždy zaměřeny pouze na určitou oblast a nikdy nenahlížely na danou problematiku komplexně, jako na vícevrstevný jev. Po prostudování řadově desítek studií, lze z pohledu četnosti, nikoliv však významnosti charakterizovat následující kritické faktory:

Programy partnerství s dodavatelem nelze vytvářet bez určitých předpokladů a vstupních podmínek. Na začátku nemůže stát nic jednoduššího než ochota a vůle spolupracovat (Nenadál, 2006). **Spolupráce** (cooperation) nabízí podstatné výhody pro alianční partnery zejména ve sdílení zdrojů, dovedností a schopností (Dyer, 1998).

V souvislosti s informacemi a jejich rolí při řízení dodavatelského řetězce je velice důležitým faktorem **důvěra** (trust), která značně ovlivňuje výměnu chráněných a citlivých informací, sdílení znalostí, jako je vývoj nového produktu, vývoj kooperativní technologie, nebo plán produkce (Fiala, 2006). Mnoho autorů popisuje důvěru jako důležité mazivo v mezipodnikové spolupráci (Morgan and Hunt, 1994; Ganesan, 1994). Vzájemná důvěra může nejenom podpořit a zvýšit spolupráci, ale rovněž zlepšit flexibilitu a kvalitu vzájemného vztahu, či snížit náklady na koordinaci společných aktivit (Smith et al, 1995).

Závazek (commitment) je např. dle (Anderson, 1992) kritickým elementem partnerství, který může zapříčinit jak vyšší úroveň spolupráce, sdílení informací a flexibility, tak rovněž rozsah **specializovaných a recipročních investic** (specific investments).

Pro dosažení všech výhod partnerství je efektivní **komunikace** (communication) mezi dodavatelem a odběratelem nezbytnou nutností (Zaman, 2002). Komunikace je nejčastěji definována jako vzájemná výměna a **sdílení informací** (mutually shared information) (Nenadál, 2006), neboli komunikace musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací, kde výměna a sdílení probíhá v co největším rozsahu, včetně informací popisujících tu nejlepší možnou praxi a zkušenosti. Sdílení podstatných informací mezi partnery v dodavatelském řetězci pak může vést ke sdílení: zdrojů, nákladů, rizika a zisků (Fiala, 2005).

Vzájemná závislost (interdependence) je stupeň, v jakém jsou členové řetězce závislí na vzájemném přizpůsobení a koordinaci pro dosažení úspěchu v podnikání (Sean de Burca, 2001). Čím větší je vzájemná závislost mezi partnery, tím větší objem informací je nutno zpracovat (Fiala, 2005). Míra a charakter vzájemné závislosti ovlivňuje kvalitu vztahu (Wilson, 1995).

Shodné cíle (mutual goals) tento faktor se dá definovat jako stupeň sdílení cílů mezi dodavatelem a odběratelem, kterých lze dosáhnout pouze vzájemnou interakcí a dalším rozvojem společných aktivit (Wilson, 1995). Shodné cíle poskytují silný důvod k pokračování vzájemné spolupráce mezi podniky a znatelně ovlivňují **spokojenost** (satisfaction) a závazek (Morgan, 1994), předchází rovněž řešení případných **konfliktů zájmů** (conflict management) (Światowiec, 2006).

Podporu vrcholového vedení (top management support) považuje mnoho autorů, jako první a vůbec nejdůležitější faktor úspěšné spolupráce v dodavatelském řetězci (Deming, 1986; Zeitz, 1997). Je úlohou vrcholového vedení, aby na základě celkových strategických záměrů stanovilo, udržovalo a aktualizovalo politiku a strategii vztahů s dodavateli (Nenadál, 2006). Součástí této strategie by měly být rozhodnutí o tom, komu a za jakých podmínek poskytovat technickou pomoc, podle jakých kritérií volit strategicky významné partnery a jak provázat případnou spolupráci s podnikovými procesy (Nenadál, 2006).

Reputace podniku (partner reputation) má dlouhodobý charakter a je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti podniku ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, investorům (Kwon, 2004).

Kulturní kompatibilita (culture compatibility) vyjadřuje míru, v níž se standardní hodnoty nebo pracovní postupy dvou podniků od sebe liší (Wilson, 1995). Nerespektování kulturních zvyklostí, historického vývoje, stylů a pracovních návyků může vést ke vzájemné nedůvěře, apriorně i k ukončení obchodního vztahu (Simatupang, 2004).

Výkonnost (performance) je dalším z kritických faktorů partnerství a např. (Vereecke, 2005) ve své empirické studii dokladuje, že zvýšení vzájemné spolupráce jde ruku v ruce s vyšší výkonností celého řetězce, nicméně není garancí úspěchu samotného.

Flexibilitu (flexibility) lze definovat jako bilaterální připravenost k **adaptační** (adaptation) činnosti, zapříčiněnou změnou podmínek a okolností (Światowiec, 2006). Neboli schopnosti podniku pohotově a nákladově efektivně reagovat na měnící se požadavky partnerské organizace a trhu.

Tab.1: Kritické faktory úspěšnosti (zdroj: autor).

Označení faktoru	Autor výzkumu	Četnost	Relativní četnost
Sdílení informací	(Kwon,2004); (Simatupang,2004); (Vereecke,2005); (Hirakubo,1998); (Karuranga,2008); (Nagy,2003); (Eric,2009); (Nix,2004); (Światowiec,2006)	9	0,11
Závazek	(Wilson,1995); (Zaman,2002); (Caldera,2004); (Burca,2001); (Hirakubo,1998); (Hirakubo,1998); (Sun,2007); (Walter,2000)	8	0,10
Konflikt zájmů	(Zaman,2002); (Kwon,2004); (Caldera,2004)	3	0,04
Spolupráce	(Wilson,1995); (Zaman,2002); (Hsiao,2004); (Caldera,2004); (Burca,2001); (Betts,2009); (Morgan,1994)	7	0,08
Důvěra	(Wilson,1995); (Zaman,2002); (Kwon,2004); (Hsiao,2004); (Caldera,2004); (Burca,2001); (Kim,2007); (Handfield,2004); (Sun,2007); (Walter,2000); (Morgan,1994); (Duffy,2004); (Merlin,2005); (Eric,2009)	14	0,17
Výkonnost	(Kim,2007); (Duffy,2004); (Kampstra,2007)	3	0,04
Komunikace	(Zaman,2002); (Hsiao,2004); (Burca,2001); (Kim,2007); (Morgan,1994)	5	0,06
Podpora vrcholového vedení	(Kanapathy,2009); (Eric,2009); (Nix,2004)	3	0,04
Řízení dodavatelské kvality	(Caldera,2004); (Kanapathy,2009)	2	0,02
Shodné cíle	(Wilson,1995); (Hsuan,1998); (Eric,2009); (Nix,2004); (Światowiec,2006)	5	0,06
Specializované investice	(Wilson,1995); (Kwon,2004); (Kim,2007); (Kohtamaki,2009); (Hsuan,1998); (Nix,2004); (Światowiec,2006); (Tsai,2006)	8	0,10
Kulturní kompatibilita	(Kampstra,2007); (Eric,2009)	2	0,02
Spokojenost	(Wilson,1995); (Kwon,2004); (Burca,2001); (Kim,2007); (Walter,2000); (Nix,2004)	6	0,07
Reputace podniku	(Kwon,2004); (Nix,2004)	2	0,02
Flexibilita	(Betts,2009); (Kampstra,2007)	2	0,02
Adaptace	(Wilson,1995); (Burca,2001)	2	0,02
Vzájemná závislost	(Wilson,1995); (Hsiao,2004)	2	0,02
Celkem		Σ 83	Σ 1,00

Závěr

Klíčovým přínosem partnerství je zvýšená schopnost vytvářet a poskytovat přidanou hodnotu pro obě strany. Tohoto cíle však nelze dosáhnout bez systematické spolupráce s partnery a budování trvale udržitelného vztahu založeného na vzájemné důvěře, úctě, či otevřenosti. Doufejme, že kritické faktory popsané v tomto článku, získají větší pozornost týmů vrcholového managementu a zapříčiní rozvoj partnerství rovněž v českých organizacích.

Literatura

- ANDERSON, D. L.:** *Achieving Supply Chain Excellence Through Technology*. Montgomery Research Inc., Vol. 1, pp 12-21, 1992
- BETTS, T.:** *Supply chain agility, collaboration and performance: How do they relate?* Southern Illinois University, 2009
- CALDERA, J.:** *A purchaser's perspective of legal and commercial relationships in the international supply chain*. RMIT University, Melbourne 2004
- DEMING, W. E.:** *Out of Crisis*. Cambridge, MIT Press, 1986
- DUFFY, R.:** *Buyer supplier relationships: An investigation of moderating factors on the development of partnership characteristics and performance*. International food and agribusiness management Review, No.7, 2004
- DYER, J. H.:** *Strategic Supplier Segmentation: The next best practice in supply chain management*. California Management Review, 40, 2, Winter, p.57-77
- ERIC, N. G.:** *A dyad perspective of buyer seller relationships - the case of Taiwan agribusinesses*. University of Southern Queensland, 2009
- FIALA, P.:** *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2
- GANESAN, S.:** *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 58 (April) 1994, p.1-19
- HANDFIELD R. B.:** *Trust, power, dependence, and economics: can SCM research borrow paradigms?* Integrated Supply Management, Vol.1, No.1,2004
- HIRAKUBO, N.:** *The myth of Japanese buyer supplier relationships*. Mid American Journal of Business, Vol.15, No.2, 1998
- HSIAO, M.:** *The impact of buyer supplier relationships and purchasing process on the supply chain performance*, University of Sydney 2004
- HSUAN, J.:** *Modularization in black-box design. Implications for supplier-buyer partnerships*. Copenhagen University 1998
- KAMPSTRA, R. P., ASHAYERI, J., GATTORNA, J.:** *Realities of supply chain collaboration*. Center for Supply Chain Research, 2007
- KANAPATHY, K.:** *Critical factors of quality management used in research questionnaires*. Universiti, Banda Sunway 2009
- KARURANGA, E.:** *Measurement and determinants of supply chain collaboration*. CIRRELT, Universite de Montreal, 2008
- KIM, S. CH.:** *The impact of inter firm collaboration on the performance of supply chain management*, Hanyang University Seoul, 2007
- KOHTAMAKI, M.:** *Supplier customer cooperation, relationship development and suppliers profitability*. University of Oxford, 2009
- KWON, I. W. G.:** *Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships*. The Journal of Supply Chain Management. Spring 2004
- MERLIN, C. J.:** *A collaborative interest model of relational coordination*. Adelaide University, Australia 2005
- MORGAN, R., HUNT, S. D.:** *The commitment trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, July 1994, p.20-38

- MORGAN, J., MONCZKA, R.:** *What's wrong with supply chain management?* Purchasing, 122. p.69-73
- NAGY, J.:** *The attitude of Hungarian companies to the concept of supply chain management.* Institute of Business Economics 2003
- NENADÁL, J.:** *Management partnerství s dodavateli.* Praha, Management Press, 2006, s.323. ISBN 80-7261-152-6
- NIX, N.:** *Key to effective supply chain collaboration.* Supply and Value Chain Center, TCU 2004
- SEAN DE BURCA, S.:** *The impact of buyer supplier relationships on quality practices and quality performance.* University College Dublin, 2001
- SIMATUPANG, T.:** *The collaboration index - a measure for supply chain collaboration.* International Journal of Physical Distribution and Logistics management. Vol. 35, No.1, 2004
- SMITH, P., DREW, S. A.:** *The new logistics management transformation through organization learning.* Logistics Information Management, 1995. p.24-33
- SUN, C. H.:** *The investigation of the buyer supplier relationships within Toyota's global supply chain management.* Department of Marketing, University of Stirling 2007
- ŚWIATOWIEC, J.:** *Wiezi partnerskie na rynku przedsiębiorstw.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2006. ISBN 83-208-1618-1
- TSAI, Y. L.:** *The development of supply chain strategy alliances.* University of Stirling, Scotland 2006
- VEREECKE, A.:** *Performance improvement through supply chain collaboration.* Vlerick Leuven Gent 2005
- WALTER, A.:** *The impact of satisfaction, trust, and relationship value on commitment.* University of Karlsruhe, Germany 2000
- WILSON, D.:** *An integrated model of buyer-seller relationships.* Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 23, No.4, p.335-345. 1995
- ZAMAN, M.:** *Implication of Fit among partnerships characteristics, relationship management, and organisational capabilities for the measurement of alliance success.* Monash University 2002
- ZEITZ, G.:** *An employee survey measuring total quality management practices and culture.* Group and Organization Management, 1997, p.414-444

Lektoroval:

Doc. Ing. Milan Hutýra, CSc.